



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

MOTIVATION OF EMPLOYEES IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. RENÁTA ŘÁDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Řádová Renáta, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace pracovníků ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Motivation of Employees in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-722-6308-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.05.2014

Tato diplomová práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

Abstrakt

Tato diplomová práce pojednává o motivaci pracovníků vybrané společnosti. Současný motivační systém je zanalyzován na základě rozboru rozhovorů s finančním ředitelem společnosti, hlavním inženýrem projektu a pomocí dotazníkového šetření. Zjištěné nedostatky stávajícího motivačního systému jsou analyzovány a jsou navržena opatření, která vedou ke zlepšení motivace pracovníků a jejich spokojenosti ve společnosti.

Klíčová slova

Motivace, motivační systém, stimulace, odměňování, hodnocení pracovníků, vzdělávání.

Abstract

The master thesis is focused on the motivation of employees in the chosen company. The current motivation system is analyzed based on questionnaire research and dialogues with director and main project engineer. Identified weaknesses of the current motivation system are analyzed and steps for improving the motivation system and employees satisfaction in the company are recommended.

Keywords

Motivation, motivation system, stimulation, compensation, evaluation employees, education.

Bibliografická citace

ŘÁDOVÁ, R. *Motivace pracovníků ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 76 s., 4 s. příloh. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2014

.....
Bc. Renáta Řádová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování poskytl.

Dále bych ráda poděkovala jednateři dotčeného subjektu za konzultace a umožnění zpracování diplomové práce.

V neposlední řadě také děkuji všem zaměstnancům dotčeného subjektu za ochotnou spolupráci a účast v dotazníkovém šetření.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Motivace.....	13
1.1.1 Proces motivace	13
1.1.2 Druhy motivů.....	14
1.1.3 Zdroje motivace	15
1.1.4 Demotivace	17
1.2 Stimulace.....	18
1.2.1 Stimul.....	18
1.2.2 Stimulační prostředky	18
1.2.3 Oblasti využívání prostředků stimulace.....	20
1.3 Motivační teorie	21
1.3.1 Maslowova hierarchie lidských potřeb	21
1.3.2 Herzbergerova dvoufaktorová teorie	22
1.3.3 Alderferova teorie ERG	23
1.3.4 Expektační teorie	24
1.3.5 Teorie cíle	24
1.3.6 Teorie spravedlnosti.....	25
1.3.7 Teorie X a teorie Y	25
1.4 Motivační typy osobností.....	26
1.4.1 Objevovatelé	27
1.4.2 Usměřňovatelé	27
1.4.3 Sladřovatelé	28
1.4.4 Zpřesňovatelé.....	28
1.5 Hodnocení pracovníků	29
1.6 Odměňování pracovníků	31
1.7 Motivační program podniku.....	32
1.7.1 Charakteristika motivačního programu	32
1.7.2 Příprava a realizace motivačního programu	33

2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	35
2.1	Základní informace	35
2.1.1	Historie společnosti.....	35
2.1.2	Organizační struktura.....	35
2.1.3	Hlavní činnosti společnosti.....	35
2.2	Současný motivační program.....	35
2.3	Provedený výzkum.....	35
2.3.1	Rozhovory se zástupci společnosti	35
2.3.2	Dotazníkové šetření	36
2.3.3	Výsledky dotazníkové šetření	35
2.3.4	Vyhodnocení dotazníkové šetření.....	46
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	49
3.1	Zlepšení pracovního prostředí.....	49
3.2	Podpora vzdělávání zaměstnanců	50
3.3	Komunikace ve společnosti.....	52
3.4	Pružná pracovní doba	55
3.5	Finanční odměna	55
3.6	Dovolená navíc.....	56
3.7	Zhodnocení návrhů řešení	58
3.7.1	Náklady.....	58
3.7.2	Přínosy	58
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK	66
	SEZNAM GRAFŮ	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Jednou z největších předností společnosti oproti konkurenci mohou být kvalitní zaměstnanci a zejména pak jejich znalosti a dovednosti. Získání a motivování těchto zaměstnanců je pro vedení společnosti důležitý, složitý a z hlediska problematiky lidských zdrojů a motivace zajisté velmi obtížný úkol. Řešení tohoto problému je vždy individuální a je nutné jej vypracovat přímo na míru dané společnosti.

Zaměstnanci jsou pro společnost důležitým článkem, podílejícím se na tvorbě ekonomického zisku. Je tedy nezbytné zvyšování jejich kvalifikace, vědomostí a neustálé udržování jejich vysokého pracovního nasazení.

Cílem správně zvoleného motivačního systému společnosti je budování příznivého pracovního, společenského a motivačního prostředí, definice společných hodnot a cílů zaměstnanců a určení vhodné komunikace mezi jednotlivými řídicími stupni.

Tuto problematiku jsem do své diplomové práce zvolila zejména proto, že většina menších a středních společností otázku motivace zaměstnanců neřeší vůbec nebo pouze okrajově bez hlubší koncepce a dlouhodobé vize. Podle mého názoru prostředky, které jsou vynaloženy v souvislosti s motivací zaměstnanců, jsou velmi důležitou investicí, která se při vhodném nastavení jednotlivých opatření a správném dlouhodobém plánu společnosti vrátí.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Diplomovou práci jsem se rozhodla zpracovat pro dotčený subjekt. Zaměřím se na popis stávajícího motivačního systému společnosti, provedu dotazníkové šetření a strukturovaný rozhovor s předními pracovníky společnosti, které vyhodnotím a na základě výsledků průzkumu budu hledat návrhy pro zlepšení motivace pracovníků s ohledem na dostupnost a efektivnost jednotlivých řešení.

Cílem diplomové práce je pomocí teoretických poznatků, provedené analýzy současného stavu a výzkumu navrhnout taková opatření, která povedou k zefektivnění současného motivačního systému.

Práci rozdělím do několika částí. V první části se budu věnovat teoretickým východiskům, podloženým odbornou literaturou. Budu definovat pojmy jako motiv, motivace, stimul, stimulace a demotivace, motivační teorie, motivační typy osobností, hodnocení a odměňování. Dále se budu zabývat rozbořem samotného motivačního programu, průběhem přípravy a jeho realizací. V další části práce detailně popíši situaci ve společnosti, pohlédnu na současnost i historii, základní údaje a organizační strukturu. Mimo jiné bude kapitola obsahovat současné stimulační a motivační prostředky využívané společností. Vytvořím základnu pro návrhovou část pomocí výzkumu, který bude formou strukturovaného rozhovoru s ekonomickým ředitelem společnosti a hlavním inženýrem projektu a také dotazníkového šetření provedeného mezi pracovníky společnosti.

V závěru diplomové práce zpracuji návrhy na zlepšení současného motivačního systému, konkrétně návrhy k odstranění chyb v motivaci zjištěných v dotazníkovém šetření, vedoucí k lepší motivaci pracovníků. K inspiraci použiji odbornou literaturu a konzultace se zástupci společnosti. Úspěšnost navrhovaného řešení zhodnotím na konci diplomové práce.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce obsahuje teoretická východiska k motivačnímu systému společnosti. Jsou zde definovány pojmy jako motivace, stimulace, rozebrané jednotlivé motivační teorie, motivační typy osobností, hodnocení, odměňování pracovníků a motivační program.

1.1 Motivace

Původ motivace nalezneme v latinském slově *movere*, které znamená hýbat, pohybovat. Označuje všechny vnitřní podněty vedoucí k určitému jednání. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 221)

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.“ Ty usměrňují jedince, podněcují ho k aktivitě v určitém směru a udržují ji, což se navenek projevuje ve formě motivované činnosti a motivovaného jednání. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 221)

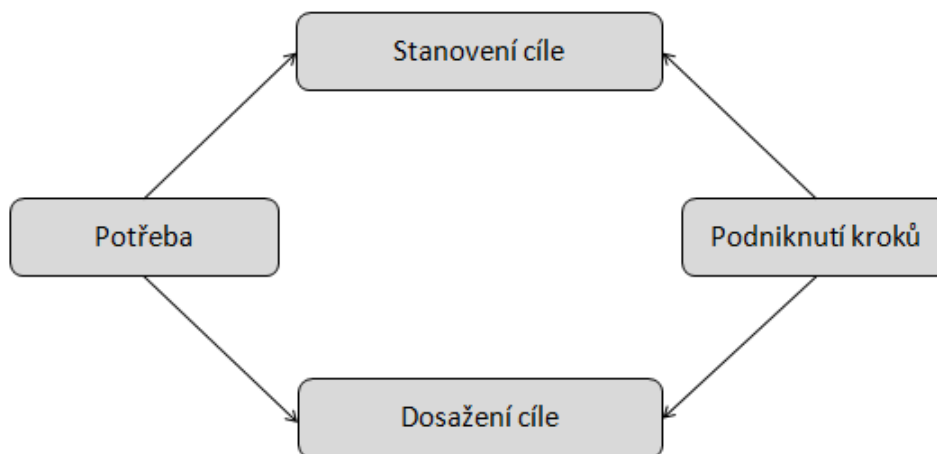
Podstatným znakem motivace je skutečnost, že působí zároveň ve třech rovinách:

- dimenze směru – orientuje jedince určitým směrem, zároveň od jiných směrů jej odvrací, vyjádřena výrazy jako *chci to, rád bych to, toužím po tom, nezajímá mne to* apod.;
- dimenze intenzity – intenzita činnosti závisí na síle motivace jedince k dosažení cíle, vyjádřena obraty jako *chtěl bych, chci, toužím* apod.;
- dimenze stálosti, vytrvalosti – míra schopnosti jedince překonávat různé vnější a vnitřní překážky. Pokud je vysoká, nezmění se intenzita v motivované činnosti ani z důvodu překonávání překážek, nezdarů a neúspěchů. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 221-222)

1.1.1 Proces motivace

Motivace ostatních spočívá v nasměrování a uvedení jedinců v činnost. Tento směr musí vést k dosažení požadovaného výsledku. Jedinci se cítí motivovaní, pokud vědí,

že jejich činnost vede k dosažení cíle, za který budou odměněni. Nejlepší formou motivace je, když se jedinec dokáže motivovat sám od sebe. Většina ovšem potřebuje vnější podnět. Tento musí přicházet od organizace v podobě stimulů. Správný manažer proto musí pochopit proces motivace, aby mohl správně a účinně přimět jednotlivce k vytvoření vlastního zájmu na dosažení cílů. (ARMSTRONG, 2002, s. 159-160)



Obr. 1: Proces motivace

(Převzato z ARMSTRONG, 2002, s. 160)

Model na obrázku č. 1 ukazuje vznik motivace, pokud dojde ke zjištění, že vznikly nějaké neuspokojené potřeby. Na jejich základě dojde ke stanovení cílů, které tyto potřeby uspokojí. Následně musí manažer určit způsob chování, který povede k cíli. Pokud je toto chování úspěšné a vznikne znovu potřeba uspokojit podobné cíle, bude toto chování opakováno. Pokud nevedlo k úspěšnému dosažení cílů, je velký předpoklad, že znovu opakováno nebude. Tento princip se nazývá zákon příčiny a účinku. (ARMSTRONG, 2002, s. 160)

1.1.2 Druhy motivů

Motiv je psychologická pohnutka, příčina či důvod chování jedince dávající jeho činnosti psychologický smysl. S motivem se úzce pojí pojem cíl. Cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu, většinou v podobě uspokojení z dosažení určitého cíle. (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010, s. 142)

Peníze nejsou jediným prostředkem motivace, i když si to mnoho pracovníků na vedoucích pozicích myslí. Mzda má zajisté zásadní význam, ale určitě se nejedná o jediný prostředek motivace. Jsou jedinci, kteří si více cení jiných věcí (např. zdraví, přístup). Proto je pro nadřízeného velmi důležité dobře znát své podřízené a pochopit, které motivy jsou pro ně zásadní. (BĚLOHLÁVEK, 2000, s. 42-43)

- Peníze – Pro většinu lidí jsou peníze významným motivem. Někteří jsou schopni pro peníze učinit téměř vše. Při dostatku finančních prostředků, jsou ochotní vydat maximum, pak jsou zásadním přínosem pro společnost.
- Osobní postavení – Pracovníci ve vedoucích pozicích potřebují vést, rozhodovat, řídit. Snaží se být úspěšní kvůli svému postavení.
- Pracovní výsledky, výkon – Ti, kteří mají rádi svou práci a vynikají v ní, jsou hnacím motorem společnosti. Charakterizuje je soutěživost, možnost srovnání s ostatními a být lepší. Dělají vše pro to, aby byli lepší než ostatní.
- Přátelství – Pro tohoto jedince je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi kolem sebe, nejvíce jim záleží na přátelských vztazích. Hádek se neúčastní a raději ustoupí.
- Jistota – Zaměření jedince na jistotu. Jedinec netouží po mimořádných příjmech ani po vysoké funkci. Stačí mu méně, pokud to má jisté. Dodržují předpisy a neriskují.
- Odbornost – Jedinec, který preferuje svůj profesní růst. Snaží se zejména excelovat ve svém oboru a nedokáže si představit změnu profese z důvodu nízké mzdy, pokud se mu dostává vzdělání a nové informace.
- Samostatnost – Neradi nad sebou mají nadřízeného, chtějí rozhodovat o všem sami a těžko snášejí rady druhých, nakonec si to udělají po svém.
- Tvořivost (kreativita) – Potřeba tvořit něco nového, jedinec rád při práci přemýšlí a vymýšlí nové věci. (BĚLOHLÁVEK, 2000, s. 42-43)

1.1.3 Zdroje motivace

Pro pochopení problematiky motivace lidského chování je důležité porozumět, jak skutečně motivace vzniká. „*Jako zdroj motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí.*“ (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 224)

Mezi základní zdroje motivace jsou řazeny především:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 224)

Potřeby

Potřeba je chápána jako prožívaný, ne zcela vždy uvědomovaný nedostatek jedince něčeho subjektivně důležitého, významného. Projevuje se jako stav napětí, který vede k odstranění příslušného nedostatku. Předpokladem je nalezení cíle, tzn. uspokojení dané potřeby pomocí určité skutečnosti. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 224-225)

Návyky

Jedná se o opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti jedince v dané situaci. Lze také definovat jako naučený vzorec chování. Návyky jsou výsledkem výchovy a sebeutvářecích aktivit jednotlivce. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 226-227)

Zájmy

Určitá forma zaměření jedince na konkrétní oblast jevů, která s určitou stálostí aktivizuje v daném směru. Zájem lze tedy chápat jako zvláštní druh motivu. Významným aspektem projevu zájmů u konkrétního jedince je především skutečnost jejich existence, dále šíře a hloubka zájmů a stálost zájmové orientace.

Stavělu výčet zájmů: poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně materiálové, výtvarné a sportovní. Tento seznam je možné rozšířit např. zájmy jazykové, vědecké, hudební či sběratelské. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 228)

Hodnoty

Jedinec se v životě setkává se skutečnostmi, které subjektivně hodnotí (přiřazuje jim určitou důležitost). Hodnotou pro jedince může být v podstatě cokoliv, záleží na konkrétních okolnostech a zkušenostech jednotlivce. Mezi obecně platné hodnoty se řadí např. zdraví, rodina, práce, přátelství, vzdělání, peníze, pravda, úspěch, upřímnost apod. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 229)

Ideály

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 230)

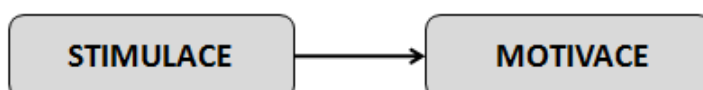
1.1.4 Demotivace

Frustrace nastává, pokud jedinci něco nepřekonatelného zabrání při uspokojování svých potřeb. V pracovním prostředí, když zaměstnanec nedostane očekávanou odměnu nebo nedostane dovolenou, na kterou se těšil. Následující způsobuje frustraci a demotivaci pracovníků:

- nezájem pracovníků ve vedoucích pozicích o dobré výsledky,
- nepozornost k chybám a nedostatkům,
- chaos a neuspokojivá organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala někoho jiného,
- nezasloužená kritika,
- nevhodné zacházení či zesměšňování,
- nevšímavost k novým nápadům,
- neochota řešit problémy podřízených,
- přehnané zasahování do pravomocí podřízených,
- nepotrestaný podvod a krádež jiného pracovníka,
- nedostatek práce, materiálů a nástrojů. (BĚLOHLÁVEK, 2000, s. 43-44)

1.2 Stimulace

Stimulace je vnější ovlivňování psychiky jedince, na jehož základě se mění jeho činnost zejména prostřednictvím změn v motivaci. Tato změna psychiky vzniká nejčastěji jako důsledek aktivního jednání jiného člověka. Společnou vlastností všech podob stimulace je ovlivňování chování jedince, které vede ke změně motivace. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 223)



Obr. 2: Vztah stimulace a motivace

(Převzato z BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 269)

1.2.1 Stímul

Stimulem rozumíme všechny podněty, na jejichž základě dochází ke změně motivace. Stimuly se dále dělí na:

- endogenní, tzv. impulsy, které naznačují vnitřní změny v těle nebo mysli;
- exogenní, tzv. incentive, jež vyjadřují vnější podněty, které aktivují určitý motiv.

Co bude nebo nebude vnímáno jako impuls či incentive není pro všechny jedince shodné. Vždy záleží zejména na konkrétní motivační struktuře ve vztahu k motivačnímu profilu. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 223)

1.2.2 Stimulační prostředky

Stimulační prostředky je možné řadit dle významnosti z podnikového a psychologického hlediska na:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,

- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 269)

Hmotná odměna

Často je jí dávána nejvyšší váha a je považována za nejdůležitější stimulační prostředek. Je zdrojem finančního zajištění jedince a jeho rodiny. Jedná se zejména o peněžní odměnu v podobě platu, mzdy, prémie apod., ale také jiných forem, které jsou nastaveny každému jedinci individuálně. Tato druhá skupina dokáže hlouběji a účinněji stimulovat. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 270-271)

Obsah práce

Jedná se také o velmi důležitý a všestranný nástroj motivace. U tohoto stimulačního prostředku je nutné soustředit se na body, jež jsou součástí pracovní činnosti a mají stimulační charakter. Zejména se může jednat o kladení důrazu na tvořivé myšlení, samostatnost, koncepční a systematické myšlení, hrdost k práci, vlastním schopnostem, prestiži, seberozvoji, sebekontrolé, péči o druhé lidi a o přírodu. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 271-272)

Povzbuzování – neformální hodnocení

Další zásadní nástroj pro stimulování jedinců je neformální, přesto má svou nezastupitelnou roli. Díky tomuto nástroji může manažerovi pomoci získat nebo podat jedinci zpětnou vazbu, dokáže zvýšit pracovní nasazení a sebevědomí jedince, motivaci i ochotu pracovat. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 272-273)

Atmosféra pracovní skupiny

Stimulační prvky, které může vedoucí pracovník využít zejména k pozitivnímu nebo vhodně řečenému negativnímu hodnocení, lze spatřit v sociálních faktorech. Manažer musí využít své autority, důvěryhodnosti a respektu. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 273-274)

Pracovní podmínky a režim práce

Pouhé zajištění příjemného pracovního prostředí není dostatečně silný stimulační prvek, který by uspokojil potřeby jedince. Ovšem práce ve vyhovujících pracovních podmínkách – ať už se jedná o dostatečné prostorové uspořádání pracovního místa, vhodnou teplotu pro danou činnost, přístup denní složky světla k pracovišti atd. – vytváří u jedince kladný vztah k organizaci a zejména vede ke zlepšení pracovní nálady a pracovního výkonu při řešení problémů. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 275)

Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací se rozumí, že jedinec bere svou práci jako nezbytnou součást života a úspěchy v zaměstnání určují jeho vlastní sebehodnocení. Identifikací s profesí je myšleno, že jedinec vnímá svou profesi jako součást svého života a své charakteristiky. Nezbytnou součástí identifikace s profesí je schopnost jedince přijmout rozdíl mezi představou o vykonávané profesi a její skutečnou podobou. Identifikace s podnikem popisuje vnímání a vlastní soužití s vizemi podniku. Identifikace se všemi třemi body je nezbytná pro dlouhodobě vysoké pracovní nasazení a aktivitu, vstřícnosti a odpovědnosti. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 275-276)

Externí stimulační faktory

Velmi důležitým stimulačním faktorem, který ovlivňuje chování zaměstnanců, je širší než pouze podnikový rámec. Jedná se o celkové vnímání podniku ve společnosti. Čím více společensky uznávaný podnik je, tím více dokáže jeho image stimulovat jedince k práci. Vnější stimulační vliv má dále makroekonomická situace podniku, politická situace, rodinné prostředí jedince a očekávání, jež jsou na jedince kladena. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 276)

1.2.3 Oblasti využívání prostředků stimulace

Stimulační prostředky musí být vybírány s ohledem na potřeby konkrétního jedince, pro něhož je stimulace uvažována. Je nutné zohlednit také oblast jednání a chování, jež jsou žádoucí změnit.

Nejčastěji se jedná o:

- pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost,
- tvořivost, nové nápady a myšlenky vylepšující, usnadňující a zjednodušující práci,
- seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí,
- spolupráci ve skupině, v týmu,
- odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy v rámci skupiny, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 277)

1.3 Motivační teorie

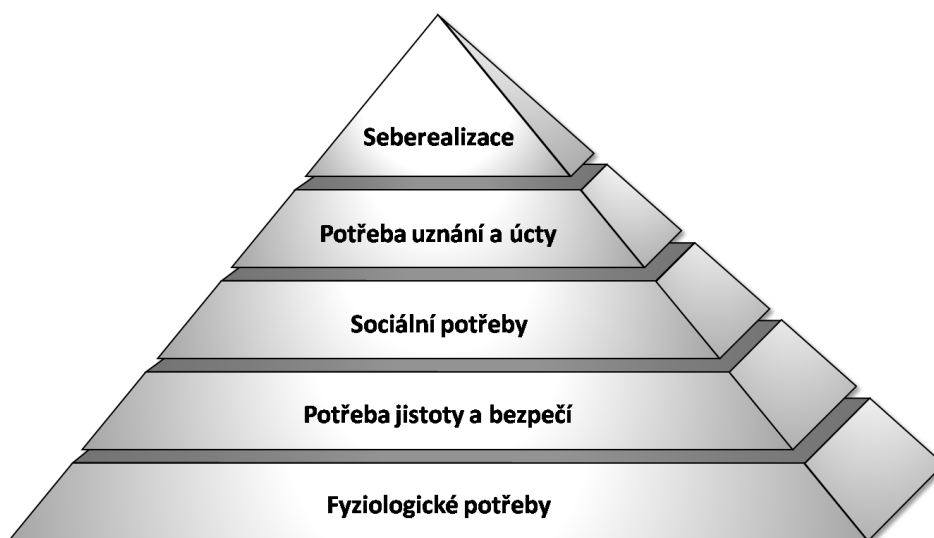
Pro správné porozumění přístupů k motivaci je potřeba nastínit výchozí teorie motivace, na kterých jsou založeny. (ARMSTRONG, 2002, s. 161)

1.3.1 Maslowova hierarchie lidských potřeb

Abraham Maslow (1954; cit. v ARMSTRONG, 2002, s. 162-163): Autor nejčastěji citovaného přístupu k motivaci lidského chování uspořádal teorii potřeb do pěti nejdůležitějších skupin. Potřeba se stává dominantní tehdy, je-li uspokojena potřeba nižší úrovně. Jsou společné pro všechny jedince, seřazeny následujícím způsobem – od nejnižšího stupně k nejvyššímu:

- fyziologické potřeby – jsou základní pro existenci člověka, jako kyslík, potrava, voda, odpočinek, reprodukce apod.,
- potřeba jistoty a bezpečí – jsou-li splněny fyziologické potřeby, pak lze zajistit vlastní bezpečí z hlediska budoucnosti,
- sociální potřeby – snaha jedince o nalezení lásky, přátelství a pocitu sounáležitosti se skupinou osob, tyto hodnoty pak hledá zejména v rodině, mezi přáteli nebo v pracovním kolektivu,
- potřeba uznání a úcty – snaha jedince o získání vysokého hodnocení od ostatních ve formě uznání, pozornosti a ocenění, ale i sebe samotného, snaha být úspěšný, nezávislý a svobodný,

- potřeba seberealizace – vrchol potřeb jednotlivce spočívá v rozvíjení schopností a dovedností. (ARMSTRONG, 2002, s. 162-163)



Obr. 3: Maslowova hierarchie potřeb
(Upraveno dle BROOKS, 2003, s. 50)

1.3.2 Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg (1957; cit. v BEDRNOVÁ, 1998, s. 249): Autor druhé nejčastěji citované motivační teorie rozlišil dvě skupiny faktorů působící na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci: (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 249)

- vnější faktory (hygienické, tzv. dissatisfactory nebo frustatory) – se vztahují k objektivním podmínkám práce, jsou-li v pořádku, pak si je neuvědomujeme, pokud v nepořádku nejsou, pocítujeme nespokojenost, patří sem: pracovní podmínky, podniková a personální politika, odměňování, mezilidské vztahy a status,
- vnitřní faktory (motivátory, tzv. satisfactory) – týkají se osobnosti, ovlivňují pracovní spokojenost, pracovní úsilí a výkonnost pozitivním nebo negativním účinkem, jsou to: úspěch, uznání, práce sama, odpovědnost a možnosti postupu. (KOCIANOVÁ, 2010, s. 30; BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 249-251)

Tab. 1: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace
(Upraveno dle KOUBEK, 2001, s. 54)

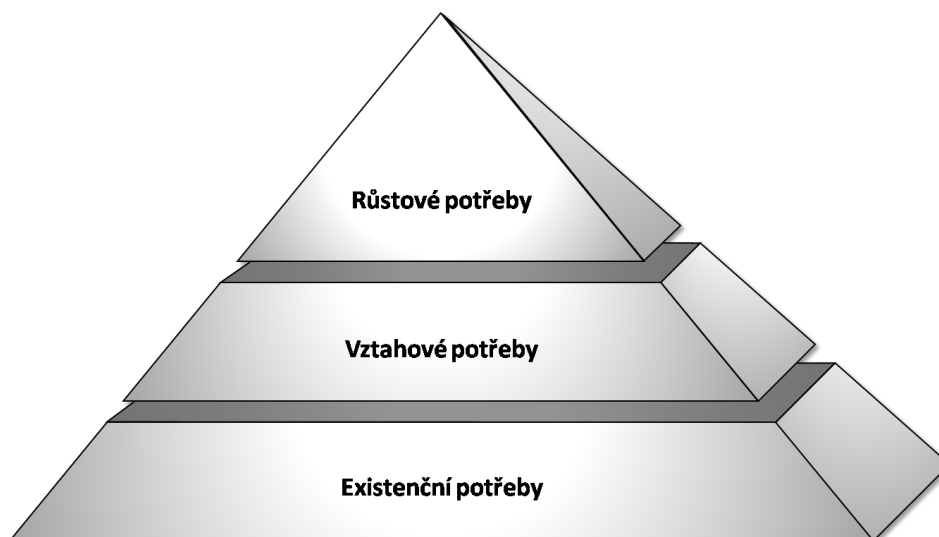
MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
<p>Spokojenost</p>  <p>Neutrální stav (žádná spokojenost)</p>	PŘÍTOMNOST	PŘÍTOMNOST	<p>Neutrální stav (žádná nespokojenost)</p>  <p>Nespokojenost</p>
	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
	Práce sama	Vztahy s nadřízenými	
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
		Pracovní podmínky	
		Jistota práce	
		Osobní život	
	NEPŘÍTOMNOST	NEPŘÍTOMNOST	

1.3.3 Alderferova teorie ERG

Clayton Alderfer (1972; cit. v KOCIANOVÁ, 2010, s. 28-29; BROOKS, 2003, s. 51):
Přizpůsobil Maslowovu teorii potřeb podmínkám pracoviště do tří úrovní potřeb:

- E: existenční – nutnost uspokojení základních potřeb,
- R: vztahové – sounáležitost, společenské vztahy a uznání okolí,
- G: růstové – osobní a profesní rozvoj.

Teorie ERG nelpí na přesné hierarchii potřeb, i když platí prvotní uspokojení existenčních, ale umožňuje motivaci všemi stupni zároveň. (KOCIANOVÁ, 2010, s. 28-29; BROOKS, 2003, s. 51)



Obr. 4: Alderferova hierarchie potřeb
(Upraveno dle BROOKS, 2003, s. 50)

1.3.4 Expektační teorie

Victor H. Vroom (1964; cit. v ARMSTRONG, 2002, s. 163-164): Označována také jako teorie očekávání, patří do skupiny kognitivních motivačních teorií, zohledňuje individuální očekávání pomocí matematického přístupu.

Vroomova teorie vyjadřuje úroveň motivace pomocí proměnných valence, expektace a instrumentality:

- valence – z motivace pracovní činnosti vyplývá subjektivní hodnota jejího výsledku a očekávaného uspokojení,
 - expektace – subjektivní pravděpodobnost, že snaha směřuje k určitému výsledku,
 - instrumentalita – přesvědčení, že konání jedné činnosti, vede k další.
- (ARMSTRONG, 2002, s. 163-164)

1.3.5 Teorie cíle

Gary Latham a Edwin Locke (1979; cit. v ARMSTRONG, 2002, s. 165): Podle teorie cíle je pro správné motivování a maximální výkon zaměstnanců nezbytné určení specifických cílů, které jsou náročné, ale zároveň splnitelné. Zadání cíle se vytváří

společně se zainteresovanými osobami, protože jejich souhlas je velmi důležitým předpokladem pro úspěšné naplnění stanoveného cíle. Tento přístup pak zajistí větší angažovanost pracovníka na dosažení cíle. Nezbytně nutné je zároveň zajistit zpětnou vazbu na výkon. (ARMSTRONG, 2002, s. 165; KOCIANOVÁ, 2010, s. 32-33). Pro teorii cíle jsou typické sebehodnocení a sebezpozorování vázané na zpětnou vazbu. (BROOKS, 2003, s. 45)

1.3.6 Teorie spravedlnosti

Adams (1965; cit. v BEDRNOVÁ, 1998, s. 253): Základem teorie spravedlnosti (označované také jako teorie ekvity) je sociální srovnávání. Každý jedinec má tendenci srovnávat své přičinění s přičiněním svých kolegů, srovnání intenzity pracovního nasazení, náročnosti na schopnosti a dovednosti. Také efekty, které přináší práce jemu a jeho kolegům, kdy efekt mohou být např. peníze, uznání, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace a postup. Vklady a efekty musí být v rovnováze, případný rozpor má potřebu jedinec odstranit. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 253)

Předpokladem této teorie je lepší motivace lidí za předpokladu spravedlivého zacházení a demotivace při nespravedlnosti. Podle Adamse existují dvě formy spravedlnosti:

- distributivní – jak jedinec cítí, že je odměňován podle svého přínosu v porovnání s ostatními,
- procedurální – jak pracovníci vnímají spravedlnost podnikových postupů, jako hodnocení pracovníků, obsazování funkcí či kázeňské záležitosti. (KOCIANOVÁ, 2010, s. 33)

1.3.7 Teorie X a teorie Y

Douglas McGregor (1960; cit. v DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 231): Teorie X a teorie Y stanovené na základě Maslowa nejsou přímo řazeny mezi motivační. Důraz je kladen na určení efektivního přístupu k vedení zaměstnanců. (DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 231)

Teorie X

Jedná se o tradiční pesimistický přístup k řízení. Vychází z předpokladů, že typický zaměstnanec je líný s vrozeným odporem k práci, potřebuje dohled a hrozbu trestu,

vyhýbá se zodpovědnosti a motivován je pouze na fyziologické úrovni. Teorie X je postavena na centralizovaném řízení, v extrémním případě může vyústit ve vykořisťovatelský a autoritativní styl vedení. (CEJTHAMR a DĚDINA, 2010, s. 65-66)

Teorie Y

Jedná se o moderní optimistický přístup, v souladu se současným přístupem a je postaven na vzájemném provázání cílů jedince s cíli organizace. Tento přístup tvoří protiklad k teorii X. Vychází z předpokladů, že pro většinu lidí je práce přirozená, lidé se dokáží sami řídit a kontrolovat, míra svázání s cílem je funkcí odměny za daný cíl, průměrný pracovník je schopný naučit se přijímat zodpovědnost, tvořivě řešit organizační problémy a intelektuální potenciál průměrného člověka je využit pouze částečně. Podle McGregora je přístup teorie Y vhodný pro motivování zaměstnanců. Ideální stav vzniká, pokud je dosaženo cílů organizace prostřednictvím naplnění cílů a motivačních potřeb jednotlivých zaměstnanců. (CEJTHAMR a DĚDINA, 2010, s. 66)

Tab. 2: McGregorova teorie X a teorie Y

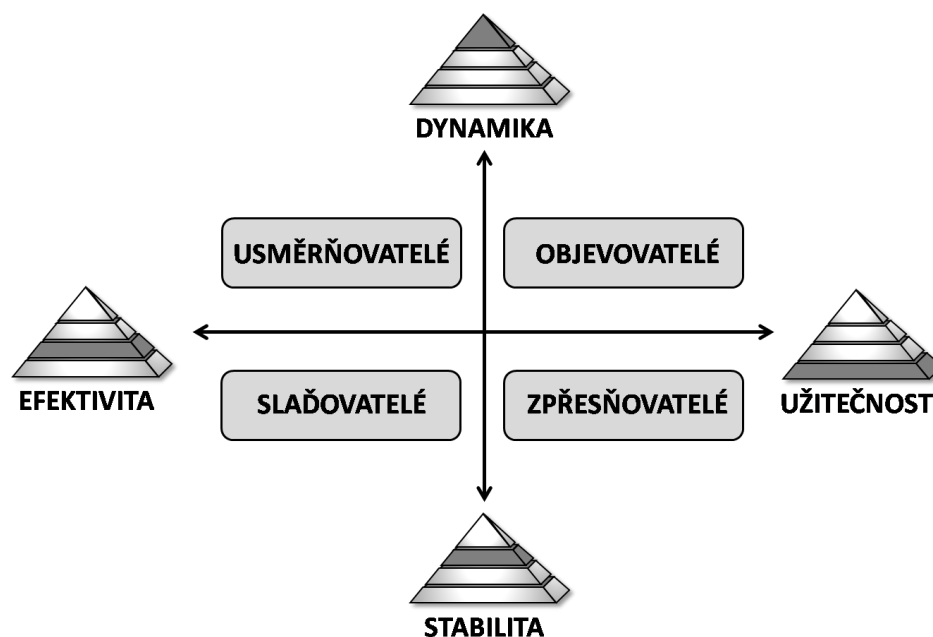
(Převzato z DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 232)

Teorie X	Teorie Y
1. Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním.	1. Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace (kooperativní styl vedení).
2. Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.	2. Organizace se stává výkonným organismem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků.
3. Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistují a nejsou předností. Není tlak na jejich využití.	3. Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců.

1.4 Motivační typy osobností

Podle přístupu k riziku při řešení úkolu a orientace na cíl lze lidi rozdělit do čtyř skupin. Někteří lidé preferují riziko, jiní upřednostňují jistoty. Volit mohou také mezi cestou

nebo cílem. Kombinací těchto škál pak získáme čtyři motivační typy lidí: objevovatelé, usměrňovatelé, slad'ovatelé a zpřesňovatelé. (PLAMÍNEK, 2010, s. 32)



Obr. 5: Typy motivačního založení
(Upraveno dle PLAMÍNEK, 2008, s. 85)

1.4.1 Objevovatelé

Jedinci, kteří se řadí do skupiny objevovatelů, vyhledávají překonávání překážek, rádi přijímají nové výzvy. Tyto vnímají jako soutěž se sebou samým, neustále musejí překračovat své limity a hledat nové cíle. Jsou velice dynamičtí, dokáží se orientovat na cíl. Po dokončení jednoho úkolu vyhledávají nový, vyšší cíl. Objevovatelé nesnáší omezování svobody. Pokud je jejich svoboda ovlivněna, dokáží se ozvat, i když hádky nejsou jejich přirozeností. Nesnáší pocit podřízenosti. Objevovatelé mohou být velmi úspěšní v oborech, které nevyžadují velké požadavky na komunikaci ve společenských vztazích. Často tito lidé pak vykonávají vědeckou a kreativní práci, která není vykonávána v týmech. (PLAMÍNEK, 2010, s. 32-34)

1.4.2 Usměrňovatelé

Jedinci s osobností usměrňovatele jsou velmi dynamičtí. Jejich charakteristickým znakem je odvaha, se kterou se vrhají do riskantních aktivit, usilují o skutečnou volnost

a neomezené možnosti. Kladou velký důraz na vertikální hierarchii ve společnosti. Lidé, kteří se pohybují v jejich okolí, řadí do vertikální struktury. Společnost pak zařadí do nezajímavé většiny, které je potřeba vládnout a menšiny, kterou uznávají. Velmi rádi se pohybují ve středu pozornosti. Při svém chování ovšem dodržují společenská pravidla, jednáním si dokáží získat lidi na svou stranu, a proto jsou často vůdci velkých skupin a davů. Jsou také velmi soutěživí, mezilidské vztahy vnímají jako souboj, proto také většinu času o něco bojují. (PLAMÍNEK, 2010, s. 34-36)

1.4.3 Slad'ovatelé

Pro slad'ovatele je zásadní stabilita, efektivita, kladou důraz na člověka, jeho potřeby, pocity a spokojenost. Společnost si řadí horizontálně, všímají si především svého okolí v plošné rovině – kdo, kde, s kým a proč. V rozhovoru a vztazích s ostatními lidmi jsou vstřícní, dokáží vyslechnout názory druhých. Mají vyvinutou empatii, což jim umožňuje vcítit se do situace ostatních. Velmi rádi sbírají informace o lidech, tyto jsou ovšem často zkreslené a nepřesné. Slad'ovatelé se uplatní při pořádání společenských akcí, hlídají narozeniny, svátky a kladou důraz na pohodu. Velmi usilují o harmonické a dokonalé prostředí, v němž žijí. (PLAMÍNEK, 2010, s. 36-38)

1.4.4 Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé kombinují užitečnost a stabilitu. V pracovních povinnostech jsou velmi přísní sami na sebe i své okolí, svědomití, spolehliví, pečliví. Velmi si zakládají na pořádku, přesném a jasném zadání práce. Uznávají normy, předpisy a pravidla, podle kterých se chovají a toto chování vyžadují i od ostatních. Zajímají se o data, čísla, přesné hodnoty. Tato čísla rádi vyhodnocují, ověřují a analyzují. K okolí působí racionálně, otevřít se dokáží pouze s lidmi, se kterými se dlouho přáteli nebo je dobře znají. Důrazně uznávají nadřazené – spatřují v nich autoritu, kterou je nutné ctít bez ohledu na to, co si o nich jako lidech myslí. (PLAMÍNEK, 2010, s. 38-40)

Tab. 3: Hlavní rysy čtyř základních motivačních typů lidí
(Převzato z PLAMÍNEK, 2010, s. 35)

DYNAMIKA		U Ž I T E Č N O S T
E F E K T I V I T A		
<ul style="list-style-type: none"> – sebeprosazování – vůle vést lidi – vůle koordinovat činnosti lidí – snaha být středem zájmu – poměřování a třídění lidí 	<ul style="list-style-type: none"> – samostatnost jednání – aktivita při řešení problémů – netrpělivost – hlad po informacích – nezávislost a špatná zvladatelnost – racionální inteligence 	
<ul style="list-style-type: none"> – vůle naslouchat a chápat – empatie a sociální inteligence – ochota uznat odlišný názor – potřeba sociálního kontaktu – preference společné práce – tolerance odlišností 	<ul style="list-style-type: none"> – vyžadování pořádku – skrývání emocí – přesné vyjadřování – sklony analyzovat – tendence nepodceňovat detaily – sklony dotahovat činnosti 	
STABILITA		

1.5 Hodnocení pracovníků

Nejsilnější motivační nástroj pro manažery je hodnocení pracovního výkonu. Je-li dobře připraven, pak může být velmi efektivní metodou řízení, v opačném případě ztrácí smysl. Hodnocení pracovníků se používá ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, využití a rozvoji jejich potenciálu, navrhování a plánování personálních záloh, zlepšení komunikace mezi pracovníky. (BĚLOHLÁVEK, 2000, s. 57-59)

Metody hodnocení pracovního výkonu:

Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)

Cíle musí být měřitelné, dosažitelné, podnětné. (KOUBEK, 2011, s. 131)

Hodnocení na základě plnění norem

Uplatňován často u dělnických pozic, normy musí být splnitelné a objektivně určené. (KOUBEK, 2011, s. 131)

Metoda kritických případů

Nelze měřit pomocí měřitelných ukazatelů, proto musí hodnotitel stanovit tři nebo čtyři kritické složky práce a hodnocení založit na plnění souvisejících úkolů. Vyžaduje zkušeného manažera a důkladné a časově náročnější pozorování. (HOSPODÁŘOVÁ, 2008, s. 112)

Hodnocení pomocí stupnice

Nejčastěji používaná univerzální metoda, doporučuje se používat standardizovaný firemní formulář. (KOUBEK, 2011, s. 131) Je možné porovnávat podle relativně standardních a zobecněných výroků nebo podle osobnostních rysů. (HOSPODÁŘOVÁ, 2008, s. 112-113)

Volný popis

Nemá předepsanou strukturu, psané hodnocení formou vyprávění, volnost „*je vyvážena nekonzistentností a omezenou možností efektivního porovnání pracovníků.*“ (HOSPODÁŘOVÁ, 2008, s. 113)

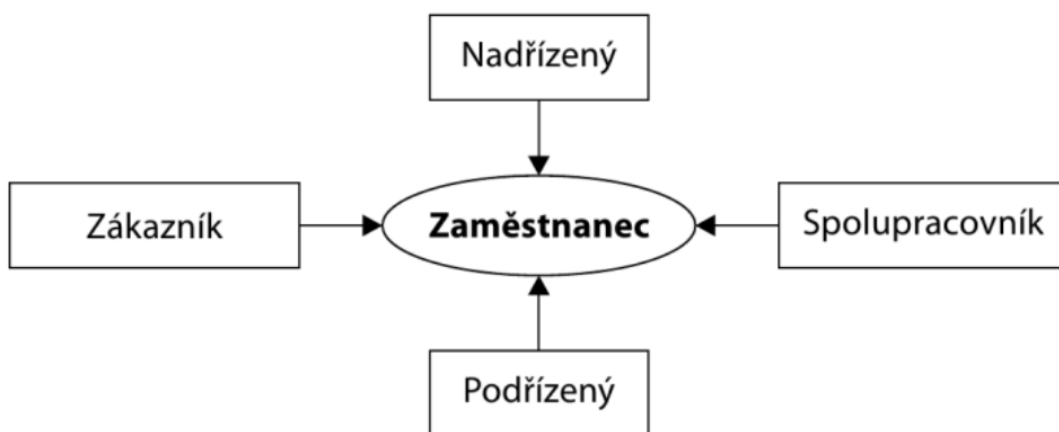
360° zpětná vazba

Ward (1995; cit. v ARMSTRONG, 2007, s. 433) ji definoval jako „*systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“ Nejčastější podoba klasifikace či bodování týkající se pracovního výkonu. Tyto údaje lze pro konkrétního pracovníka zjišťovat u přímého nadřízeného, u podřízených, u spolupracovníků a také u zákazníků, jak externích tak interních. Tento model zobrazuje obrázek č. 6. (ARMSTRONG, 2007, s. 433)

London a Beatty (1993; cit. v ARMSTRONG, 2007, s. 434-435) uvedli následující důvody pro 360° zpětnou vazbu:

- Významný krok organizace k růstu povědomí o významu chování nadřízeného, výsledky pracovní skupiny a očekávání zákazníka.

- Uznání složitosti řízení, proto je velmi přínosné získat hodnocení z různých zdrojů.
- Pozornost na významné dimenze pracovního výkonu, které byly doposud zanedbávány.



Obr. 6: Systém 360° zpětné vazby
(Převzato z ŠIKÝŘ, 2012, s. 119)

1.6 Odměňování pracovníků

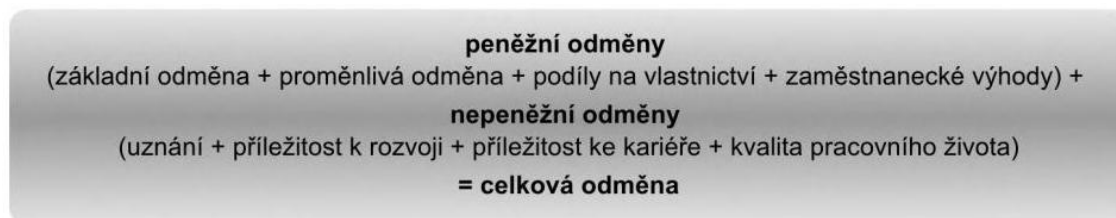
Odměňování ovlivňuje množství a kvalitu odváděné práce. Jedná se o jeden z nejeфекtivnějších nástrojů motivace. Každý podnik je jedinečný souhrn určitých činností, zdrojů a podmínek. Odměňování musí být spravedlivé a motivující. Podnik nastaví pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy bude používat.

Odměňování je kompenzace za vykonanou práci a probíhá formou mzdy, platu a jiné hmotné odměny (souvisí s kvalitou vykonané práce). Ovšem v současnosti zahrnuje i odměny, které nejsou závislé na pracovním výkonu a to zaměstnanecké benefity. Odměny mají peněžní nebo nepeněžní povahu, např. povýšení, vzdělávání, veřejné uznání apod. (KOCIANOVÁ, 2010, s. 160)

„Řízení odměňování se týká toho, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro organizaci odměňováni. Týká se jak peněžních, tak nepeněžních odměn a jeho obsahem jsou filozofie, strategie, politika, plány a postupy používané organizacemi

při vytváření a udržování systémů odměňování. Procesy řízení odměňování zahrnují vytváření, zavádění a udržování systémů odměňování, které jsou zaměřeny na zvyšování výkonu organizace, týmů a jednotlivců.“ (ARMSTRONG, 2002, s. 551)

Rovnice složky celkové odměny je znázorněna na obrázku č. 7.



Obr. 7: Složky odměny

(Převzato z CHARVÁT, 2006, s. 103)

1.7 Motivační program podniku

Tato kapitola strukturovaným způsobem popisuje přístup k řešení otázek motivace lidského chování, konkrétně motivace pracovního jednání. Vychází z předpokladu, že úspěch podnikání je v lidském faktoru. Následuje vymezení základních představ, specifik tvorby v podmínkách podniku. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 282)

1.7.1 Charakteristika motivačního programu

Jedná se o konkrétní systém práce s lidmi v podniku s relativně vymezeným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Po předchozím rozboru je motivační program tvořen podloženým souborem pravidel, opatření a postupů. Primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 282)

Obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti:

- smysluplná práce, význam pro podnik, soulad s osobními hodnotami;
- zajímavá práce, přiměřená náročnost, osobní rozvoj;
- perspektiva, odborný růst, funkční postup;
- hodnocení odpovídající množství, kvalitě a významu pro podnik;
- přiměřená informovanost o podnikových skutečnostech;

- vhodné sociální klima, vzájemná tolerance a respektování důstojnosti. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 282-283)

Tvorba práce z hlediska jejího obsahu nastává v různých formách:

- zvyšování pestrosti a různorodosti práce,
- důraz na ucelenost pracovních úkolů,
- zvyšování významu pracovního úkolu,
- zvyšování autonomie pracovního jednání,
- posilování zpětné vazby. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 283)

1.7.2 Příprava a realizace motivačního programu

Motivační program vytváří podmínky pro optimální pracovní motivaci všech zaměstnanců. Pro dosažení základního cíle, tzn. efektivního fungování podniku, musí tvorbě motivačního programu předcházet kvalifikovaný rozbor specializovaný na identifikaci případných kritických míst v podniku. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 284)

Tvorbu motivačního programu předchází poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají podstatný vliv na fungování podniku, na pracovní ochotu a výkonnost pracovníků. Toto umožňuje shromáždění a rozbor sociálně ekonomických informací:

- technické, technologické a organizační podmínky práce,
- sociálně demografické a profesně kvalifikační charakteristiky pracovníků,
- charakteristiky pracovního prostředí, podmínkách, sociální vybavenosti,
- hodnocení a odměňování pracovníků,
- způsoby řízení a vedení pracovníků,
- personální řízení a vlastní personální práce,
- systém sociální péče v podniku,
- analýza tzv. měkkých dat, informace o charakteristikách pracovní spokojenosti, o vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k podniku jako celku, o podnikových záměrech a cílech, o personálním řízení, o sociální politice a sociální péči. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 284-285)

Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu členíme následovně:

- analyzovat motivační strukturu pracovníků podniku,
- stanovit krátkodobé i perspektivní cíle motivačního programu,
- zpracovat charakteristiky současné výkonnosti pracovníků,
- vymezit potenciální stimulační prostředky,
- vybrat konkrétní formy a postupy stimulace pracovního jednání a stanovit konkrétní podmínky jejich uplatňování,
- sestavit vlastní motivační program,
- seznámit všechny pracovníky podniku s přijatým motivačním programem,
- zkontrolovat výsledky uplatňovaného motivačního programu a realizovat jeho případné úpravy. (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 285-286)

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této části práce se nalézá zhodnocení současné situace vybrané společnosti. Jsou zde základní informace o společnosti, její historie a zhodnocení současných stimulačních a motivačních prostředků a rozbor výsledků strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření.

2.1 Základní informace

Tato kapitola podléhá utajení.

2.1.1 Historie společnosti

Tato kapitola podléhá utajení.

2.1.2 Organizační struktura

Tato kapitola podléhá utajení.

2.1.3 Hlavní činnosti společnosti

Tato kapitola podléhá utajení.

2.2 Současný motivační program

Tato kapitola podléhá utajení.

2.3 Provedený výzkum

Pro získání podkladů zpracovaných v praktické části využívám následující metody:

- Rozhovory s vybranými zástupci společnosti
- Dotazníkové šetření

2.3.1 Rozhovory se zástupci společnosti

Tato kapitola podléhá utajení.

2.3.2 Dotazníkové šetření

Pro získání objektivních informací o spokojenosti a motivaci zaměstnanců jsem se rozhodla použít dotazníkové šetření. Tato metoda je zvolena zejména pro její jednoduchost, časovou a finanční nenáročnost. Výsledky z dotazníkového šetření spolu s výsledky z rozhovorů se zástupci společnosti jsou dostačující pro potřeby diplomové práce. Připravila jsem dotazník, zaměřený na tematické oblasti, do kterých spadá vždy několik otázek vztahujících se k danému okruhu.

Tyto oblasti jsou:

- Obecné údaje
- Vztahy na pracovišti a pracovní prostředí
- Vedení
- Odměňování

Dotazník je koncipován anonymní formou, s možností výběru právě jedné odpovědi z možností, většina otázek s výběrem: Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne. U poslední otázky je možné zhodnotit, jak moc jsou jednotlivé benefity pro zaměstnance motivující.

Dotazník mělo možnost vyplnit všech 19 zaměstnanců v období jednoho pracovního týdne (16. až 20. prosince 2013), bohužel dva dotazníky se mi nevrátily. Vyplněných dotazníků jsem tedy získala 17, z čehož bylo 11 mužů a 6 žen. Domnívám se, že i přesto získané informace jsou věrohodným obrazem a výsledky budou pro společnost přínosné.

Následuje rozbor jednotlivých otázek dle daných oblastí. Pokusím se objasnit důvody, proč zaměstnanci reagovali daným způsobem. Odpovědi jsou prezentovány v procentech. Na základě výsledků tohoto dotazníkového šetření s ohledem na rozhovory se zástupci bude navrženo zlepšení motivačního systému společnosti.

Celý dotazník, jak byl zaměstnancům předložen, se nalézá v příloze č. 2 této práce.

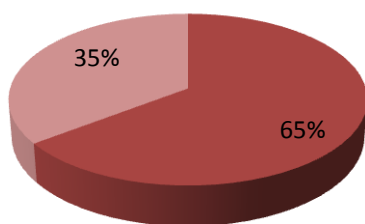
2.3.3 Výsledky dotazníkové šetření

Část 1: Obecné údaje

Procentuální rozdělení pohlaví ve společnosti je ve prospěch mužů – pracuje zde 65 % mužů a pouze 35 % žen. Téměř polovina zaměstnanců (47 %) je ve věku od 26 do 30 let a mají ukončený druhý stupeň vysokoškolského studia (82 %). Toto odpovídá zaměstnanecké politice společnosti. Délka pracovního poměru souvisí s problémem fluktuace, který je potřeba řešit. Značná část zaměstnanců (47 %) pracuje ve společnosti méně než 1 rok. Tato skutečnost nesouvisí pouze s fluktuací, v posledním roce došlo k navýšení o 2 zaměstnance z důvodu zvýšení poptávky po službách společnosti.

Pohlaví

■ muž ■ žena

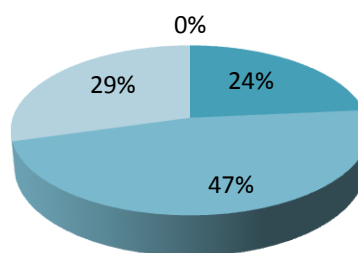


Graf 1: Obecné údaje: Pohlaví

(Zdroj: vlastní zpracování)

Věk

■ do 20 let ■ 21-25 let
■ 26-30 let ■ nad 30 let

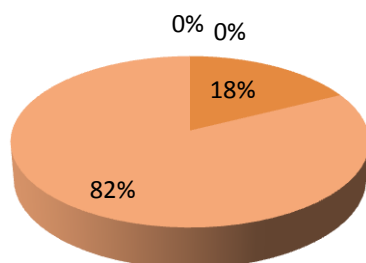


Graf 2: Obecné údaje: Věk

(Zdroj: vlastní zpracování)

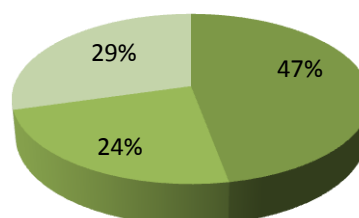
Vzdělání

■ SŠ ■ VŠ 1.st. ■ VŠ 2.st. ■ jiné



Délka zaměstnání

■ do 1 roku ■ 1-3 roky ■ déle než 3 roky



Graf 3: Obecné údaje: Vzdělání

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf 4: Obecné údaje: Délka zaměstnání

(Zdroj: vlastní zpracování)

Část 2: Vztahy na pracovišti a pracovní prostředí

Otázka 1: Jsou vztahy mezi pracovníky přátelské? Odpovědi na tuto otázku byly kladné, 88 % dotázaných uvedlo ano a 12 % spíše ano, pracovníci považují vztahy na pracovišti za přátelské. Nikdo neodpověděl spíše ne ani ne.

Kladné vztahy mezi pracovníky vycházejí z věkového rozložení zaměstnanců, většina je přibližně stejně stará, zaměstnanci mají podobné zájmy a tráví spolu i volný čas, proto se vytváří ve společnosti dobrá atmosféra.

Otázka 2: Důvěřujete svým kolegům? Odpovědi byly opět převážně kladné, pracovníci si v rámci společnosti důvěřují. 71 % dotázaných odpovědělo ano, 24 % spíše ano, 6 % spíše ne a nikdo neuvedl, že ne.

Tato otázka souvisí s otázkou č. 1, kdy jsou dobré mezilidské vztahy přenášeny na pracoviště a zaměstnanci si pak mohou při výkonu práce věřit.

Otázka 3: Jste spokojen/a s množstvím a náplní práce? 24 % pracovníků uvedlo ano, 65 % spíše ano, 12 % spíše ne, nikdo neuvedl ne.

Zaměstnanci společnosti jsou rekrutováni z bývalých a stávajících studentů fakulty stavební, jejich náplň práce proto odpovídá studovanému oboru a mohou tak uplatnit své studium v praxi. V současné době také pracují na velkých a zajímavých projektech, které také mnohé zaměstnance motivují.

Otázka 4: Vyhovuje Vám kvalita pracovních pomůcek? 59 % dotázaných vyhovuje kvalita pracovních podmínek, 35 % spíše vyhovuje, 6 % spíše nevyhovuje, odpověď ne nebyla zaznamenána.

Zaměstnanci jsou vybaveni kvalitním hardwarovým vybavením, které je dostatečné pro rychlé a efektivní řešení problémů a tvorbě projektové dokumentace.

Otázka 5: Vyhovují Vám pracovní prostory – a) teplota, b) vybavení, c) čistota? Na otázku a) týkající se teploty na pracovišti odpovědělo 35 % dotázaných ano, 24 % spíše ano, 18 % spíše ne a 24 % ne. Na otázku b) týkající se vybavení odpovědělo 24 % pracovníků ano, 29 % spíše ano, 6 % spíše ne a 41 % ne. Na otázku c) týkající se čistoty zvolili odpověď 35 % ano, 41 % spíše ano, 18 % spíše ne a 6 % ne.

Negativní odpovědi vyplývají z umístění kanceláří ve starším činžovním domě, kde jsou byty upraveny na kanceláře. Z toho důvodu nejsou vhodně dispozičně a technicky vyřešeny. Nezanedbatelný problém se týká vybavení kanceláří, konkrétně velikosti pracovního prostoru jednotlivých pracovních míst. Nicméně kanceláře se pravidelně uklízí, proto otázka čistoty je vnímána pozitivně.

Otázka 6: Zajišťuje společnost vzdělávání pracovníků? Pokud ano, je podle Vás úroveň vzdělávání kvalitní? 71 % dotázaných uvedlo, že společnost nezajišťuje vzdělávání pracovníků, zbylých 29 % odpovědělo, že ano, proto pokračovali vyplněním odpovědi na otázku úrovně vzdělávání, kdy po 20 % uvedli ano, spíše ano, spíše ne a 40 % uvedlo ne.

Ve společnosti neprobíhá žádné systematické vzdělávání zaměstnanců. Na vzdělávání dochází pouze vybraní zaměstnanci, většina ovšem není spokojena s jeho kvalitou. Intenzita vzdělávání nebo jeho kvalita není odpovídající úrovně.

Otázka 7: Víte, jakou práci od Vás ostatní očekávají? 29 % pracovníků uvedlo ano, 41 % spíše ano, 24 % spíše ne a 6 % ne.

Vedoucí pracovníci se snaží jasně definovat problém a zadat úkol, který má být splněn, proto zde převažuje množství kladných odpovědí.

Otázka 8: Jste při výkonu práce ve stresu? 53 % dotázaných na tuto otázku odpovědělo, že jsou při výkonu práce ve stresu, 6 % spíše ano, 29 % spíše ne a 12 % není při práci ve stresu.

Náplň práce zaměstnanců je velmi náročná na krátký čas, za který musí být bezchybně vypracována, což drží zaměstnance neustále ve stresu. Tyto požadavky jsou vznášeny ze strany investorů.

Otázka 9: Jste v práci spokojen/a? Téměř polovina 47 % dotázaných je se svou prací spokojena, 35 % spíše spokojena, 18 % spíše nespokojena a nikdo neuvedl, že by byl s prací nespokojen.

Přestože se objevily tři negativní odpovědi, kladná stránka v podobě mezilidských vztahů a náplně práce u zaměstnanců vytvářejí pocit spokojenosti.

Přehled odpovědí druhé části dle četností je patrný v tabulce č. 4.

Tab. 4: Výsledky dotazníku: Vztahy na pracovišti a pracovní prostředí
(Zdroj: vlastní zpracování)

VZTAHY NA PRACOVIŠTI A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1. Jsou vztahy mezi pracovníky přátelské?	15	2	0	0
2. Důvěřujete svým kolegům?	12	4	1	0
3. Jste spokojen/a s množstvím a náplní práce?	4	11	2	0
4. Vyhovuje Vám kvalita pracovních pomůcek?	10	6	1	0
5. Vyhovují Vám pracovní prostory?				
a) teplota	6	4	3	4
b) vybavení	4	5	1	7
c) čistota	6	7	3	1
6. Zajišťuje společnost vzdělávání pracovníků?	5			12
a) Pokud ano, je podle Vás úroveň vzdělávání kvalitní?	1	1	1	2
7. Víte, jakou práci od Vás ostatní očekávají?	5	7	4	1
8. Jste při výkonu práce ve stresu?	9	1	5	2
9. Jste v práci spokojen/a?	8	6	3	0

Část 3: Vedení

Otázka 10: Jsou důležitá rozhodnutí probírána se zaměstnanci? 24 % pracovníků odpovědělo ano, 29 % spíše ano, 29 % spíše ne a 18 % ne.

Větší počet negativních odpovědí vyplývá z faktu, že některá důležitá rozhodnutí jsou pouze v kompetenci nejvyššího vedení společnosti a nelze se vždy řídit všeobecným názorem. Tato rozhodnutí mohou být v rozporu s přáním zaměstnanců, ovšem jsou v souladu s dlouhodobějšími cíli a plány společnosti.

Otázka 11: Považujete současný způsob a frekvence komunikace za dostačující? 24 % pracovníků považuje komunikaci za dostačující, 35 % spíše postačující, také 35 % spíše nepostačující a 6 % za zcela nedostatečnou.

Z odpovědí vyplývá, že vedení si dokáže vytvořit čas na komunikaci s HIP. Vedoucí pracovníci pravidelně komunikují s jednotlivými řídicími pracovníky. Schůzky s ostatními zaměstnanci nejsou tak časté a pravidelné, pokud si ale zaměstnanec schůzku vyžádá, vždy si vedoucí pracovníci udělají v programu prostor.

Otázka 12: Můžete s nadřízeným otevřeně komunikovat? 41 % dotázaných označilo, že mohou se svým nadřízeným otevřeně komunikovat, 12 % spíše mohou, ovšem 35 % vybralo odpověď, že spíše nemohou a 12 % zvolilo jednoznačné ne.

Nejednoznačný výsledek odpovědí na tuto otázku souvisí s respektem zaměstnanců k nejvyššímu vedení společnosti a značného časového a pracovního vytížení vedoucích zaměstnanců.

Otázka 13: Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu k pracovnímu výkonu? 24 % uvedlo, že dostává zpětnou vazbu, 18 % spíše dostává, 24 % spíše nedostává a 35 % uvedlo, že zpětnou vazbu nedostává.

Velké množství negativních odpovědí je důsledkem tlaku na rychlé a kvalitní vypracování zadaného úkolu, kdy jsou problémy řešeny průběžně a nezbyvá čas na závěrečné vyhodnocení a analýzu řešení zadaného úkolu.

Otázka 14: Cítíte k nadřízenému důvěru? Důvěru pocítuje 29 %, spíše pocítuje 24 %, spíše nepocítuje 35 % a nepocítuje 12 % pracovníků.

Vedoucí pracovníci jsou odborníky ve svém oboru, což se snaží přenést také do práce svého týmu. Větší množství záporných odpovědí vyplývá z časového a pracovního vytížení vedení společnosti a často také v nesprávném pochopení zadání úkolu.

Otázka 15: Věnuje Vám nadřízený dostatečné množství času? 18 % pracovníků má dostatek času nadřízeného, 24 % spíše ano, 35 % spíše ne a podle 24 % dotázaných jim nadřízený nevěnuje potřebný čas.

Vedoucí pracovníci se snaží vyhradit si čas na konzultace se zaměstnanci. Přednost mají vždy vedoucí jednotlivých skupin, členové těchto skupin pak často nemají dostatečný prostor pro konzultaci s nejužším vedením společnosti, jednotlivé úkoly jim jsou předávány jejich přímými nadřízenými.

Otázka 16: Je Váš nadřízený spravedlivý a objektivní ke všem pracovníkům? Podle 35 % pracovníků ano, 29 % odpovědělo spíše ano, 24 % spíše ne a 12 % vybralo odpověď ne.

Většina zaměstnanců hodnotí přístup vedení společnosti za objektivní. Závažné chyby jsou vždy s příslušným zaměstnancem rozebrány a prodiskutovány.

Otázka 17: Považujete výsledky práce za přínosné? 59 % považuje výsledky za přínosné, 35 % spíše přínosné, pouze 6 % spíše nepřínosné a nikdo nevybral odpověď ne.

Většina zaměstnanců hodnotí svůj přínos kladně. Jedním z faktorů může být velké množství realizovaných projektů v praxi, kdy zaměstnanci mají možnost vidět výsledky své práce. Tento fakt je pro některé z nich velmi motivující a uspokojující.

Otázka 18: Přijímá společnost nové myšlenky a názory? Odpovědi na tuto otázku jsou spíše kladné, podle 59 % ano, 35 % spíše ano, jen 6 % spíše ne a nikdo neodpověděl ne.

Společnost se snaží neustále zlepšovat své know-how, hardwarové a softwarové vybavení tak, aby výsledky práce byly vždy v nejvyšším standardu kvality a mohly tak být konkurenceschopné.

Otázka 19: Je Vám poskytnuta volnost v rozhodování? Opět spíše pozitivní hodnocení otázky, podle 24% dotázaných mají volnost v rozhodování, 53 % spíše má, 24 % spíše nemá a nikdo neuvedl zcela zápornou odpověď.

Kladné odpovědi na výše uvedenou otázku si vysvětlují tím, že zaměstnanci nejsou v projekční činnosti svým vedoucím pracovníkem výrazněji svazováni, čímž se otvírá prostor pro určité množství kreativity a volnosti.

Otázka 20: Vyhovuje Vám pracovní doba? 18 % pracovníků vyhovuje pracovní doba, 41 % spíše vyhovuje, ale stejnému počtu také 41 % spíše nevyhovuje, opět se nevyskytla ani jedna zcela záporná odpověď.

Zaměstnanci musí dodržovat přesnou pracovní dobu, od 8 hodin do 17 hodin s pevně stanovenou hodinovou přestávkou na oběd. Vzhledem k tlaku na rychlost zpracování zadáných úkolů investorem dochází k občasnému prodlužování pracovní doby zaměstnanců.

Otázka 21: Motivuje Vás k lepšímu výkonu uznání, pochvala, veřejné poděkování? 47 % pracovníků motivuje pochvala, uznání či veřejné poděkování, stejný podíl opět 47 % spíše motivuje, žádná odpověď spíše ne a 6 % nemotivuje.

Většina zaměstnanců považuje pochvalu za motivující. Ovšem vzhledem k vytíženosti pracovníků není veřejná pochvala nebo poděkování běžné ohodnocení zaměstnanců a děje se tak pouze ve výjimečných případech.

Přehled odpovědí této části dle četností je zobrazen v tabulce č. 5.

Tab. 5: Výsledky dotazníku: Vedení*(Zdroj: vlastní zpracování)*

VEDENÍ	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
10. Jsou důležitá rozhodnutí probírána se zaměstnanci?	4	5	5	3
11. Považujete současný způsob a frekvence komunikace za dostačující?	4	6	6	1
12. Můžete s nadřízeným otevřeně komunikovat?	7	2	6	2
13. Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu k prac. výkonu?	4	3	4	6
14. Cítíte k nadřízenému důvěru?	5	4	6	2
15. Věnuje Vám nadřízený dostatečné množství času?	3	4	6	4
16. Je Váš nadřízený spravedlivý a objektivní ke všem pracovníkům?	6	5	4	2
17. Považujete výsledky práce za přínosné?	10	6	1	0
18. Přijímá společnost nové myšlenky a názory?	10	6	1	0
19. Je Vám poskytnuta volnost v rozhodování?	4	9	4	0
20. Vyhovuje Vám pracovní doba?	3	7	7	0
21. Motivuje Vás k lepšímu výkonu uznání, pochvala, veř. poděkování?	8	8	0	1

Část 4: Odměňování

Otázka 22: Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy? 12 % je spokojeno se svou mzdou, 35 % spíše spokojeno, 41 % spíše nespokojeno a 12 % spokojeno není.

Značné množství negativních souvisí s výší mzdy, která není u absolventů taková, jakou by požadovali. Ovšem po zapracování a získání nezbytných dovedností a znalostí pro vedení týmu dochází obvykle k významnému navýšení.

Otázka 23: Odpovídá podle Vás mzda náročnosti odváděné práce? 6 % odpovědělo, že ano, 41 % spíše ano, 47 % spíše ne a 6 % ne.

Množství negativních odpovědí na tuto otázku souvisí s poměrem mezi výší mzdy a stresovým vnímáním zadané práce. Zaměstnanci proto vidí ve výší mzdy nedostatky.

Otázka 24: Motivuje Vás více finanční odměna než jiné ohodnocení? 47 % dotázaných motivuje finanční odměna, dalších 47 % spíše motivuje a pouze 6 % nemotivuje.

Finanční odměna je obvyklý způsob motivace, který je zaměstnanci vnímán velmi pozitivně. Měl by proto být nezbytnou součástí každého motivačního systému. Částečně je tento benefit již zaveden, ovšem není ve velké míře využíván.

Otázka 25: Vyhovuje Vám systém odměňování ve společnosti? 18 % dotázaných vyhovuje systém odměňování, 47 % spíše vyhovuje, 35 % spíše nevyhovuje a nikdo neuvedl, že by mu nevyhovoval.

Stávající dílčí motivační kroky ve formě odměňování, které jsou vedením společnosti vykonávány, většině zaměstnanců spíše vyhovují.

Otázka 26: Rozumíte způsobu odměňování? 59 % uvedlo, že způsobu odměňování rozumí, 18 % spíše rozumí, 18 % spíše nerozumí a 6 % nerozumí.

Odměňování je pro většinu zaměstnanců srozumitelné. Podmínky jsou nastaveny pochopitelně, na jejich splnění mají všichni pracovníci stejná pravidla.

Otázka 27: Máte možnost kariérního postupu? 12 % pracovníků odpovědělo, že má možnost pracovního růstu, 18 % spíše ano, 59 % spíše nemá a 12 % ne.

Problémem každé malé a většiny středních společností je otázka kariérního postupu. Vedoucí pozice jsou většinou zastávány jednatelem nebo majitelem společnosti a zároveň systém řídicí struktury neumožňuje velký kariérní růst. Problém možnosti kariérního růstu se týká také této společnosti.

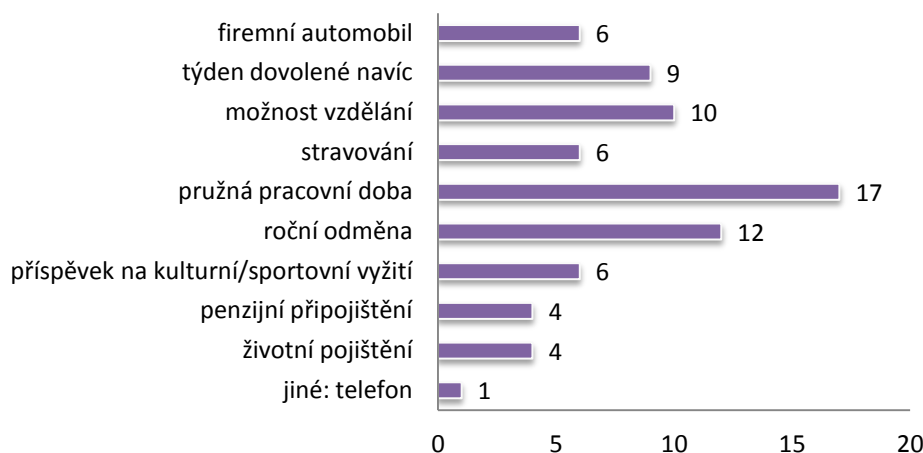
Otázka 28: Jste spokojen/a s benefity, které spol. poskytuje? Z dotázaných 12 % uvedlo ano, 41 % spíše ano, 35 % spíše ne a 12 % vybralo odpověď ne.

Velké množství zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost se stávajícím portfoliem benefitů, které společnost poskytuje. Je to dáno zejména úzkou škálou motivačních opatření.

Otázka 29: Označte uvedené benefity, které Vás nejvíce motivují. Všichni pracovníci uvedli, že nejvíce je motivuje pružná pracovní doba, následovala roční odměna, možnost vzdělávání a dovolená navíc. Naopak nejméně zaměstnance motivují příspěvky na penzijní připojištění či životní pojištění.

Upřednostňování pružné pracovní doby všemi zaměstnanci je poměrně překvapivý výsledek požadovaných benefitů a proto by měl být zařazen do motivačního systému.

Benefity, jak motivují pracovníky



Graf 5: Benefity, jak motivují pracovníky

(Zdroj: vlastní zpracování)

Přehled odpovědí této části dle četností zobrazuje tabulka č. 6.

Tab. 6: Výsledky dotazníku: Odměňování

(Zdroj: vlastní zpracování)

ODMĚŇOVÁNÍ	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
22. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?	2	6	7	2
23. Odpovídá podle Vás mzda náročnosti odváděné práce?	1	7	8	1
24. Motivuje Vás více finanční odměna než jiné ohodnocení?	8	8	1	0
25. Vyhovuje Vám systém odměňování ve společnosti?	3	8	6	0
26. Rozumíte způsobu odměňování?	10	3	3	1
27. Máte možnost kariérního postupu?	2	3	10	2
28. Jste spokojen/a s benefity, které spol. poskytuje?	2	7	6	2

2.3.4 Vyhodnocení dotazníkové šetření

První část dotazníku byla zaměřena na obecné údaje o jednotlivých pracovnících. Dle výsledků se dotazníkového šetření zúčastnili převážně muži, dominovala skupina ve věku 26 až 30 let s ukončeným magisterským stupněm studia. Ve společnosti dotázaní pracují nejčastěji 1 – 3 roky.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na vztahy na pracovišti a pracovní prostředí. Z výše uvedených odpovědí vyplynulo, že na pracovišti panuje mezi zaměstnanci

přátelská atmosféra, což je pro správný chod společnosti velice důležité. Většina pracovníků si vzájemně důvěřuje, je také spokojena s množstvím a náplní práce a vyhovuje jim kvalita pracovních pomůcek. Nepříliš kladné odpovědi byly obdrženy v souvislosti s pracovním prostředím, kdy zaměstnancům často nevyhovuje vybavení pracoviště, zejména pak velikost pracovního prostoru pro jednotlivé zaměstnance. Neuspokojivé výsledky byly získány také u vzdělávání, které velká část pracovníků hodnotí jako nedostatečné. Většina zaměstnanců je při výkonu práce ve stresu, ale zároveň uvedli, že jsou v práci spokojeni.

Třetí část dotazníku se zabývala vztahy pracovníků s vedením. Důležitá rozhodnutí nejsou podle mínění dotázaných většinou konzultována se zaměstnanci. Současný stav komunikace, možnost otevřeného rozhovoru s nadřízeným, důvěra a objektivita nadřízeného byly hodnoceny mírně kladně, ovšem množství negativních odpovědí určitě není uspokojující a bude nutné se touto oblastí také zabývat. Větší počet záporných odpovědí byl zaznamenán u zpětné vazby k vykonané práci. Zaměstnanci nejsou se stávající zpětnou vazbou spokojeni a pro správný chod společnosti je nezbytné toto změnit. Kladně pak byly hodnoceny otázky, které se týkaly možnosti samostatného rozhodování a náplně práce. Značná část pracovníků je nespokojena s pracovní dobou.

Poslední část se věnovala odměňování. S výší mzdy je spokojena přibližně polovina dotázaných, většinu pracovníků pak motivuje finanční odměna více než jiný způsob ohodnocení. Systém odměňování je podle výsledků dotazníkového šetření vyhovující, s tím související způsob odměňování je pro většinu zaměstnanců srozumitelný. Nejvíce záporných odpovědí z této části se týkalo možnosti kariérního postupu, kdy většina dotazovaných uvedla, že tuto šanci ve společnosti postrádá. Toto je způsobeno strukturou řízení a pravděpodobně nebude možné ji měnit. Podle počtu negativních odpovědí by také bylo vhodné zavést více benefitů. Z těchto by pak zaměstnanci nejvíce uvítali pružnou pracovní dobu, roční odměnu a možnost vzdělávání.

Souhrn problematických oblastí

Na základě provedené analýzy současného motivačního systému a zrealizovaného výzkumu, který zahrnoval rozhovory se zástupci společnosti a dotazníkové šetření, byly stanoveny hlavní oblasti pro možné zlepšení motivace zaměstnanců.

Jedná se o následující oblasti:

- zlepšení pracovního prostředí,
- podpora vzdělávání zaměstnanců,
- nedostačující zpětná vazba a komunikace ve společnosti,
- rozšíření benefitů.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část obsahuje opatření navržená na základě analýzy současného motivačního systému a zrealizovaného výzkumu, zahrnujícího strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Jednotlivé kapitoly se věnují problematickým oblastem, které by mohly zlepšit motivaci pracovníků. Důležitým kritériem pro navrhovaná řešení je dostupnost a efektivnost pro společnost.

3.1 Zlepšení pracovního prostředí

Zajištění dokonalých pracovních podmínek je nezbytné pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Pokud bude mít zaměstnanec dokonalé pracovní prostředí, bude se moci plně věnovat náplni práce a nebude rušen. Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že necelá polovina zaměstnanců není spokojena s vybavením pracoviště. Naopak čistota pracoviště je z velké části vyhovující.

Navržená opatření a jejich finanční náročnost proto odpovídají závažnosti problému. Otázku vybavení pracoviště je žádoucí řešit změnou dispozice kanceláří novým uspořádáním stolů. Doporučuji také přebytečné stoly přemístit z kanceláří do současné záložní zasedací místnosti, jež není příliš využívána, čímž by vznikla nová kancelářská místnost. Tímto by se docílilo zvětšení pracovního prostoru na jednotlivých pracovištích a uvolnění některých kanceláří.

Úprava teploty by se neobešla bez následujících stavebních úprav. Problém teploty v zimním období doporučuji řešit instalací termoregulačních hlavice na topná tělesa. Náklad na toto opatření bude po domluvě hrazen majitelem objektu. Otázka teploty v kancelářích v letním období nemá efektivní řešení, které by nebylo finančně náročné. Jediné řešení představuje instalace chladicího zařízení typu fancoil s nástěnnými jednotkami. Provedení tohoto opatření však není v souladu s množstvím finančních prostředků, které je možné pro opatření uvolnit. Náklady spojené s instalací a nákupem pěti jednotek s výústním zařízením v každé kanceláři jsou odhadovány na 150 000 Kč.

3.2 Podpora vzdělávání zaměstnanců

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že pracovníci nejsou zcela spokojeni s podporou vzdělávání. Je nezbytné, aby se tento poznatek projevil v plánování výdajů. Získávání nových znalostí, vědomostí, dovedností a neustálý individuální rozvoj přispívá k vyšší výkonnosti zaměstnanců a je proto pro společnost velkým přínosem.

V oblasti znalostí v současné době na prvních místech figuruje nezbytná znalost informačních technologií a cizích jazyků, v případě společnosti zejména angličtiny. Společnost spolupracuje s developery, jejichž klienty jsou převážně zahraniční společnosti. Často tak probíhají obchodní schůzky a technické meetingy v anglickém jazyce. Většina zaměstnanců ovšem dokáže komunikovat anglicky v omezené míře e-mailem.

V oblasti informačních technologií je pak pro pracovníky nezbytná pokročilá znalost Microsoft Office a projekčního software AutoCad. Základní znalosti těchto programů získávají pracovníci v rámci konzultací s kolegy, proto není nezbytně nutné vynakládat finanční prostředky pro zdokonalování znalostí v této oblasti. Navrhuji tedy školení programu AutoCad vlastními pracovníky.

Někteří pracovníci ovšem ke své práci využívají speciální software, který je určený zejména k modelování terénních úprav a výpočtu energetické náročnosti budovy. Tito pracovníci nezbytně potřebují průběžné zdokonalování znalostí ve speciálních programech od externích školitelů. Frekvence školení je postačující jedenkrát ročně. Je třeba uvažovat s náklady také na tento kurz.

Vzhledem k výše uvedenému doporučuji zavedení kurzů anglického jazyka. Nárok na kurzy vznikne po jednom roce odpracovaném ve společnosti. Vzhledem k pracovní vytíženosti a ke skutečnosti, že kurzy budou dobrovolné, nepředpokládá se účast všech pracovníků, kteří mají na benefit nárok. Uvažuji tedy s aktivní účastí 8 zaměstnanců.

Kurzy speciálního software

Tento typ školení budou absolvovat pouze dva pracovníci společnosti. Školení je pořádáno dodavateli software, po úspěšném absolvování školení obdrží účastníci

certifikát. Kurzy jsou zpoplatněny, na tento druh školení bude potřeba počítat s částkou 22 000 Kč.

Školení AutoCad

Školení AutoCad budou mít na starosti dva zaměstnanci společnosti, kteří mají nadstandardní znalosti. Bude probíhat jedenkrát za dva týdny, v rozsahu cca 30 minut, bude v rámci pracovní doby. Dva dny předem budou rozesílána témata, která budou probírána. Účastníci si tedy budou moci připravit případné dotazy. Tato forma školení není finančně náročná, i přesto je nutné uvažovat s náklady na mzdu motivačního opatření.

Budeme-li počítat s účastí 10 zaměstnanců po 30 minutách, s průměrnou měsíční mzdou 25 492 Kč, 22 pracovních dnů po 8 hodinách (tzn. 176 hodin/měsíc), uvažováno se zaokrouhlením matematicky:

Náklad na 1 hodinu	$25\,492 / 176 = 145 \text{ Kč/hod.}$
Navýšení o SP a ZP placené zaměstnavatelem	$145 * 1,34 = 194 \text{ Kč/hod.}$
Náklad na 10 zaměstnanců po 30 minutách	$10 * 0,5 * 194 = 970 \text{ Kč/týden}$
Roční náklad	$970 * 12 * 2 = 23\,280 \text{ Kč/rok}$

Kurzy anglického jazyka

Z hlediska časové vytíženosti pracovníků je nezbytné provádět kurzy přímo v kancelářích společnosti. V současnosti nabízí možnost výuky anglického jazyka nepřeberné množství profesionálních vzdělávacích agentur. Pro správný výsledek je nezbytně nutné vybrat agenturu, s dobrými referencemi i za cenu vyšších nákladů. Četnost výuky doporučuji zvolit v rozsahu jedné lekce týdně, formou skupinek maximálně po 8 lidech. Tento čas nebude zahrnut do pracovní doby zaměstnance, čímž dojde k omezení nákladů vynaložených na tento benefit.

Na základě definovaných požadavků jsem vybírala mezi jazykovými agenturami, které nabízí skupinové firemní lekce angličtiny ve skupinách 3 až 8 osob s cenou 500 Kč

za 45 min. Výukový plán a strukturu hodin je možné přizpůsobit konkrétním požadavkům společnosti, budou proto zaměřeny na zvládnutí základních dovedností konverzace a postupně budou rozšiřovány o odborné pojmy z oboru stavebnictví.

Předpokládaná finanční náročnost:

- cena kurzu pro 8 zaměstnanců za rok:
 $500 \text{ Kč} * 4 \text{ týdny} * 12 \text{ měsíců} = 24\,000 \text{ Kč},$
- cena kurzu pro 1 zaměstnance:
 $24\,000 / 8 = 3\,000 \text{ Kč/rok, tzn. } 250 \text{ Kč/měsíc}.$

3.3 Komunikace ve společnosti

Pro úspěšné fungování společnosti je zásadní komunikace. Od ředitele projekce, přes jednotlivé hlavní inženýry projektu by se informace měly dostat k ostatním projektantům, ovšem i naopak. Komunikace by tedy měla být srozumitelná pro obě strany, každý by měl mít možnost se k dané problematice vyjádřit, tedy prostor pro připomínky, ale i dotazy.

Podle výsledků z dotazníkového šetření se pracovníci shodli na spravedlnosti a objektivitě nadřízeného. Celkově byla komunikace cca polovinou zaměstnanců hodnocena jako nedostačující, část si myslí, že nemůže sdělovat své názory. Téměř polovina se domnívá, že nemůže mluvit otevřeně se svým nadřízeným, stejná část nemá důvěru. Nejvíce se pracovníci shodli na nevyhovující zpětné vazbě a nedostatku času, který jim věnují nadřízení.

Na základě těchto závěrů doporučuji:

- zavedení pochvaly,
- zpětné vazby 360°,
- instalaci informační nástěnky.

Zavedení pochvaly

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pracovníci nejsou dostatečným způsobem chváleni. Pokud společnost bude využívat pochvalu za dobře provedený pracovní úkol, budou

pracovníci vědět, že si nadřízení jejich práce váží a povede to k větší spokojenosti a motivovanosti. Pochvala je velmi důležitá pro angažovanost pracovníků.

Největší výhodou pochvaly je skutečnost, že nestojí žádné finanční prostředky a na většinu pracovníků působí pozitivně.

Doporučuji chválit před ostatními pracovníky at' už na pravidelných poradách či prostřednictvím informační nástěnky.

Zpětná vazba 360°

Jako vhodnou variantu rozvoje pracovníků navrhuji zpětnou vazbu 360°. Pomůže společnosti zjistit mnohem více o svých pracovnících. Vzhledem ke snadnosti využití zpětné vazby za pomoci internetu a online formuláře, jde o levný a efektivní způsob. Pracovníci zde mohou zjistit své silné a slabé stránky, lépe poznat sami sebe a ulehčit rozhodování.

Na realizaci zpětné vazby 360° je potřebné se správně připravit. Společnost by měla navrhnout dotazníky a ujasnit si, co přesně bude hodnotit. Dále je nezbytné pověřit hodnocením určitou osobu a seznámit své pracovníky s důvody využití. Po vyplnění dotazníků následuje vyhodnocení, které je možné doplnit o diskuzi výsledků s pracovníky, nebo ujasnění některých jejich odpovědí.

Strukturu Hodnotícího listu lze navrhnout jako na obrázku č. 9. Hodnotitel vyplní hlavičku (údaje o sobě a pracovní vztah k hodnocenému, hodnocený bude předem vyplněn) a úroveň atributu, kterou slovně rozvede v prostoru pod tabulkou. Oblast pro vyhodnocující osobu je šedivá, kam patří váha atributu a jeho výsledek.

HODNOTÍCÍ LIST

Údaje o hodnotiteli

- jméno: _____
 - pracovní pozice: _____

Údaje o hodnoceném

- jméno: _____
 - pracovní pozice: _____

Pracovní vztah k hodnocenému:

podřízený
 nadřízený
 spolupracovník

Atribut	Úroveň				Váha	Výsledek
	ano	spíše ano	spíše ne	ne		
Vztahy						
Iniciativa, potřeba seberealizace						
Spolehlivost						
Spolupráce						
Znalosti						
Přizpůsobivost						
Objem vykonané práce						
Komunikace						

Slovní komentář:

Obr. 10: Návrh hodnotícího listu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Instalace informační nástěnky

Vedení společnosti bude moci pomocí informační nástěnky sdělovat podstatné informace snadno a rychle. Bude možné vystavit důležitá sdělení pro všechny

pracovníky. Konkrétně může jít o nová nařízení, pochvaly pracovníků, úspěšné projekty, jiné aktuální novinky, např. možnost hlasování o teambuildingových akcích. Nástěnka musí být přehledná, stručná a hlavně pravidelně aktualizovaná, čímž by mohla být pověřena sekretářka.

Umístění by bylo vhodné na chodbě, kudy procházejí všichni pracovníci.

Pořízení takové nástěnky není nijak nákladné, možností je mnoho, objednání přes internetový obchod nebo nákup v kamenné prodejně.

Doporučuji pořízení následujícího:

- korková nástěnka s hliníkovým rámem, rozměry 900 mm x 600 mm (cena s DPH se pohybuje cca 800 Kč, záleží na konkrétním dodavateli),
- špendlíky s plastovou barevnou hlavičkou vhodné pro korkové tabule, balení po 100 ks (cena s DPH se pohybuje cca 50 Kč, záleží na konkrétním dodavateli).

S dalšími náklady netřeba počítat, jelikož veškerý montážní materiál je obsažen v balení.

3.4 Pružná pracovní doba

Z dotazníkového šetření vyplývá jako silný motivační stimul pružná pracovní doba. Zaměstnanci tuto pružnou pracovní dobu mohou využít k návštěvě lékaře, zařízení osobních věcí, případně prodloužení víkendu, aniž by byli nuceni čerpat dovolenou. Doporučuji zavedení části pracovní doby pevné a části volitelné. Zaměstnanec musí být nezbytně přítomný na pracovišti denně 6 hodin a to v době mezi 9:00 a 15:00. Zbýlá část je variabilní a lze ji volně přizpůsobit. V celkovém měsíčním součtu pak musí mít zaměstnanec průměrně denně odpracováno 8 hodin. Společnosti tímto opatřením nevzniká žádný náklad navíc, přesto se jedná o silný motivační prvek pro zaměstnance.

3.5 Finanční odměna

Jako nejsilnější stimul zaměstnanci do dotazníku uvedli finanční odměnu. Vzhledem k proplácení 13. platu by při zavedení roční odměny docházelo ke zdvojení odměny bez dostatečného motivačního účinku. Navrhuji proto zavedení odměny za úspěšně

dokončený projekt, opět týkající se pracovníků, kteří ve společnosti pracují více jak jeden rok. Její výše se bude odvíjet od velikosti projektu. Za úspěšně ukončený projekt bude vymezena částka pro odměnu celého týmu, který se na projektu podílel. Rozdělení celého rozpočtu mezi jednotlivé členy týmu bude prováděno hlavním inženýrem projektu. Je ovšem nezbytně nutné zajistit, aby si jednotliví členové výši těchto odměn nesdělovali, což by vedlo k závisti mezi pracovníky a vzniku negativní atmosféry na pracovišti. Maximální částku, která může být ročně vyplacena na odměny pro jednoho zaměstnance, doporučuji stanovit na 15 000 Kč včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění. V současné chvíli se tedy týká 9 pracovníků a částka celkem činí 135 000 Kč.

Narozeniny

V rámci motivace dále doporučuji obdarování zaměstnance, který má narozeniny, případně jiné významné životní jubileum. Výše částky, která je uvolněna na dárek, závisí na okolnostech, nepřesáhne však 1 000 Kč. Obvykle bude počítáno s částkou 500 Kč, při významnějších událostech 1 000 Kč. S takovými se bude počítat třikrát do roka. Celkem by tedy znamenalo $16 * 500 \text{ Kč} + 3 * 1\,000 \text{ Kč} = 11\,000 \text{ Kč}$.

3.6 Dovolená navíc

Podle zákona je nárok na 4 týdny dovolené, což společnost poskytuje. Nemalá část zaměstnanců by uvítala jako benefit navýšení dovolené. Protože je ve společnosti problém s fluktuací, navrhuji stanovení dovolené podle počtu odpracovaných let. Rozložení v tabulce č. 7.

Tab. 7: Přehled dovolené a počtu zaměstnanců s nárokem

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpracované roky	Nárok na dny dovolené	Zaměstnanci splňující podmínku
1	1	4
3	3	2
5	5	3

Vzhledem k tomu, že v období čerpání dovolené náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, nastíním náklady z průměrné mzdy, jelikož přesná čísla od společnosti nemám k dispozici. Je potřeba počítat s odvody zaměstnavatele na sociální (25 %) a zdravotní (9 %) pojištění zaměstnance v celkové výši 34 % z náhrad dovolené.

Průměrná mzda za měsíc (22 prac. dnů)	25 942 Kč/pracovník
Průměrná mzda za den	$25\,942 / 22 = 1\,179,18$ Kč
Navýšení o SP a ZP placené zaměstnavatelem	$1\,179,18 * 1,34 = 1\,580$ Kč

Náklad náhrady:

1 den dovolené odpracováno 1 rok	$1 * 1\,580 = 1\,580$ Kč
3 dny dovolené odpracováno 3 roky	$3 * 1\,580 = 4\,740$ Kč
5 dnů dovolené odpracováno 5 let	$5 * 1\,580 = 7\,900$ Kč

Pokud se to přepočítá na přesný počet pracovníků, potom by byli čtyři pracovníci s nárokem jednoho dne dovolené navíc, dva se třemi dny a pět pracovníků s pěti dny. Přesné propočtení nákladů v tabulce č. 8, celkové náklady na dovolenou by činily 39 503 Kč.

Tab. 8: Náklady na dovolenou podle počtu zaměstnanců
(Zdroj: vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	Dny dovolené	Celkem náklad
4	1	6 320 Kč
2	3	9 480 Kč
3	5	23 700 Kč

3.7 Zhodnocení návrhů řešení

Tato kapitola obsahuje zhodnocení navrhovaných řešení. Nejprve dojde k vyčíslení nákladů konkrétních návrhů a poté sumarizaci jejich přínosů.

3.7.1 Náklady

Náklady společnosti na jednotlivá navrhovaná řešení. Z rozhovoru se zástupci společnosti vyplynula výše, kterou je společnost ochotna vynaložit na zlepšení motivace pracovníků. Tuto částku jsem se snažila dodržet.

Náklady jsou přehledně uspořádány v tabulce č. 9.

Tab. 9: Náklady konkrétních návrhů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Zavedení navrhovaného řešení	Částka
Zlepšení pracovního prostředí	0 Kč
Kurzy speciálního software	22 000 Kč/rok
Školení AutoCad	23 280 Kč/rok
Kurzy anglického jazyka	24 000 Kč/rok
Zavedení pochvaly	0 Kč
Zpětná vazba 360°	0 Kč
Informační nástěnka	850 Kč
Pružná pracovní doba	0 Kč
Finanční odměna	135 000 Kč/rok
Odměna narozeniny	11 000 Kč/rok
Dovolená navíc	39 500 Kč/rok
Celkem	255 630 Kč

3.7.2 Přínosy

Navrhovaná opatření na zlepšení motivačního systému přinesou společnosti spokojené a motivované zaměstnance a to se odrazí na efektivním fungování celé společnosti. Výstupy přínosů není možné přesně měřit a ekonomicky vyčíslit. Pro zhodnocení přínosů je vyžadováno delší časové období.

Budoucí přínosy navrhovaných řešení povedou k celkovému zvýšení motivace pracovníků a lze je shrnout následovně:

- snížení fluktuace,
- zlepšení postoje zaměstnanců k vykonávané práci s jasně definovanými cíli,
- zkvalitnění komunikace na pracovišti,
- zlepšení vztahů s nadřízenými,
- zvýšení výkonnosti zlepšením pracovních podmínek,
- zvýšení úrovně a efektivity práce pomocí zdokonalování profesních dovedností včetně znalostí cizího jazyka, navýšení dovolené a poskytnutí finanční odměny,
- posílení zpětné vazby umožňující rozvoj pracovníků.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na vylepšení motivačního systému ve vybrané společnosti, čemuž předcházelo nastudování teoretických materiálů, analýza současného stavu, vyhodnocení.

V první části práce jsem se věnovala teoretickým východiskům k motivačnímu systému společnosti, které byly podloženy odbornou literaturou. Snažila jsem se definovat základní pojmy jako motiv, motivace, stimul, stimulace a demotivace. Dále jsem rozebrala jednotlivé motivační teorie pro přehlednost možných přístupů k motivaci. Další kapitola se věnovala motivačním typům osobností, pro představu, co lze od kterého pracovníka očekávat. V neposlední řadě proběhl také rozbor samotného motivačního programu.

V druhé části práce jsem charakterizovala vybranou společnost. Obsahuje informace o historii společnosti, základní údaje z obchodního rejstříku, organizační strukturu. V kapitole byla detailně zhodnocena současná situace společnosti, jaké stimulační a motivační prostředky společnost využívá.

Zásadní kapitolou druhé části práce byl výzkum, který proběhl formou rozhovoru se zástupci společnosti a dotazníkového šetření. Dotazník byl koncipován do čtyř oblastí. V první části jsem se zaměřila na obecné údaje o pracovníkovi, druhá část se věnovala pracovnímu kolektivu a prostředí, třetí vedení a poslední odměňování. Po zpracování výzkumu byly patrné nedostatky v oblastech pracovního prostředí, vzdělávání pracovníků, nedostačující zpětné vazby a komunikace s nadřízeným a nabídkou benefitů.

Proto jsem ve třetí části práce navrhla opatření k výše zmíněným oblastem, které by mohly pomoci zlepšit motivaci pracovníků a zamezit problému fluktuace. Důležitým kritériem pro navrhovaná řešení byla jejich finanční dostupnost a efektivnost pro společnost. Vylepšení současné komunikace ve společnosti pomocí pochval, zpětné vazby 360°, umístěním informační nástěnky, zlepšení motivace díky poskytnutí nových benefitů, zlepšení pracovního prostředí a podpory vzdělávání zaměstnanců.

Věřím, že výše navrhovaná opatření budou pro společnost přínosná. Jistě povedou ke zlepšení pracovní motivace, k vyšší výkonnosti pracovníků, lepším vztahům s nadřízeným, zamezení fluktuace zaměstnanců a celkové spokojenosti vůbec.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, D. 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 559 s. ISBN 80-859-4357-3.

BĚLOHLÁVEK, F. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. 92 s. ISBN 80-722-6308-0.

BROOKS, I. 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CLEGG, B. 2005. *Motivace*. Brno: CP Books, 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

DUCHOŇ, B. 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HOSPODÁŘOVÁ, I. 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing. 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458-2.

CHARVÁT, J. 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

KIM, Sang H. 2003. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vyd. Praha: Management Press. 162 s. ISBN 80-726-1078-3.

KLEIBL, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 264 s. ISBN 80-717-9389-2.

KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, J. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KUBEŠ, M. 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing. 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

LAUFER, H. 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing. 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

NELSON, B. 2009. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma. 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.

NIERMEYER, R. 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

PLAMÍNEK, J. 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

PLAMÍNEK, J. 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Zdroj utajen

Zdroj utajen

Zdroj utajen

Zdroj utajen

Zdroj utajen

STÝBLO, J. 2001. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Professional Publishing. 104 s. ISBN 80-864-1912-6.

ŠIKÝŘ, M. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ULRICH, D. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Proces motivace

Obr. 2: Vztah stimulace a motivace

Obr. 3: Maslowova hierarchie potřeb

Obr. 4: Alderferova hierarchie potřeb

Obr. 5: Typy motivačního založení

Obr. 6: Systém 360° zpětné vazby

Obr. 7: Složky odměny

Obr. 8: Utajeno

Obr. 9: Utajeno

Obr. 10: Návrh hodnotícího listu

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Tab. 2: McGregorova teorie X a teorie Y

Tab. 3: Hlavní rysy čtyř základních motivačních typů lidí

Tab. 4: Výsledky dotazníku: Vztahy na pracovišti a pracovní prostředí

Tab. 5: Výsledky dotazníku: Vedení

Tab. 6: Výsledky dotazníku: Odměňování

Tab. 7: Přehled dovolené a počtu zaměstnanců s nárokem

Tab. 8: Náklady na dovolenou podle počtu zaměstnanců

Tab. 9: Náklady konkrétních návrhů

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Obecné údaje: Pohlaví

Graf 2: Obecné údaje: Věk

Graf 3: Obecné údaje: Vzdělání

Graf 4: Obecné údaje: Délka zaměstnání

Graf 5: Benefity, jak motivují pracovníky

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Utajeno

Příloha č. 2: Dotazník

PŘÍLOHA č. 2: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který slouží ke zjištění spokojenosti ve Vaší společnosti. Dotazník je anonymní, výsledky budou použity pouze pro účely mé diplomové práce. Své odpovědi prosím označte křížkem.

Vážím si času, který věnujete vyplnění, a zároveň velmi děkuji za Vaši pomoc.

Bc. Renáta Řádová, studentka Fakulty podnikatelské, VUT v Brně

Pohlaví:
Věk:
Vzdělání:
Délka práce:

muž		žena	
do 20 let	21-25 let	26-30 let	nad 30 let
SŠ	VŠ 1.st.	VŠ 2.st.	jiné
do 1 roku	1-3 roky	déle než 3 roky	

VZTAHY NA PRACOVÍŠTI A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jsou vztahy mezi pracovníky přátelské?				
Důvěřujete svým kolegům?				
Jste spokojen/a s množstvím a náplní práce?				
Vyhovuje Vám kvalita pracovních pomůcek?				
Vyhovují Vám pracovní prostory?				
- teplota				
- vybavení				
- čistota				
Zajišťuje společnost vzdělávací program?				
Je podle Vás úroveň vzdělávání kvalitní?				
Víte, jakou práci od Vás ostatní očekávají?				
Jste při výkonu práce ve stresu?				
Jste v práci spokojen/a?				

VEDENÍ	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jsou důležitá rozhodnutí probírána se zaměstnanci?				
Považujete současný způsob a frekvence komunikace za dostačující?				
Můžete s nadřízeným otevřeně komunikovat?				
Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu k prac. výkonu?				
Cítíte k nadřízenému důvěru?				
Věnuje Vám nadřízený dostatečné množství času?				
Je Váš nadřízený spravedlivý a objektivní ke všem pracovníkům?				
Považujete výsledky práce za přínosné?				
Přijímá společnost nové myšlenky a názory?				
Je Vám poskytnuta volnost v rozhodování?				
Vyhovuje Vám pracovní doba?				
Motivuje Vás k lepšímu výkonu uznání, pochvala, veřejné poděkování?				

<i>ODMĚŇOVÁNÍ</i>	<i>Ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Ne</i>
Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?				
Odpovídá podle Vás mzda náročnosti odváděné práce?				
Motivuje Vás více finanční odměna než jiné ohodnocení?				
Vyhovuje Vám systém odměňování ve společnosti?				
Rozumíte způsobu odměňování?				
Máte možnost kariérního postupu?				
Jste spokojen/a s benefity, které spol. poskytuje?				
Označte uvedené benefity, které Vás nejvíce motivují.				
- firemní automobil				
- týden dovolené navíc				
- možnost vzdělání				
- stravování				
- pružná pracovní doba				
- roční odměna				
- příspěvek na kulturní/sportovní vyžití				
- penzijní připojištění				
- životní pojištění				
- jiné:				